



## Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) di SMA Negeri Kecamatan Wera Kabupaten Bima

Nurmi<sup>1\*</sup>, Fahrudin<sup>1</sup>, Mohammad Mustari<sup>1</sup>, Mansur Hakim<sup>1</sup>, Abdul Kadir Jaelani<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia.

DOI: [10.29303/jpap.v9i2.1037](https://doi.org/10.29303/jpap.v9i2.1037)

**Sitasi:** Nurmi, N., Fahrudin, F., Mustari, M., Hakim, M., & Kadir Jaelani, A. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) di SMA Negeri Kecamatan Wera Kabupaten Bima. *JPAP (Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan)*, 9(2), 70-74. <https://doi.org/10.29303/jpap.v9i2.1037>

### \*Corresponding Author:

Nurmi, Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia.

Email: [nurmyi1980@gmail.com](mailto:nurmyi1980@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) pada jenjang SMA di Kecamatan Wera, Kabupaten Bima. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus digunakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap tiga kepala sekolah SMA Negeri di wilayah tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan transformasional dan adaptif yang terbagi ke dalam empat aspek utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi. Strategi perencanaan dilakukan secara kolaboratif dan kontekstual dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Dalam pengorganisasian, pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi dan minat guru, sedangkan pelaksanaan ditekankan pada pendekatan berbasis proyek dan penguatan motivasi. Evaluasi diarahkan pada penilaian proses serta pembentukan karakter siswa. Kendala yang dihadapi meliputi keterbatasan modul, literasi guru, dan partisipasi orang tua. Sebagai solusi, kepala sekolah menginisiasi pelatihan internal, membangun kolaborasi eksternal, dan memanfaatkan media digital. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang reflektif, kolaboratif, dan berbasis nilai sangat berperan dalam menyukseskan implementasi kurikulum merdeka melalui Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), dan menjadi model strategis yang dapat direplikasi di konteks sekolah menengah lainnya.

**Kata Kunci:** Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Implementasi, Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5).

## Pendahuluan

Pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk karakter dan kepribadian peserta didik sebagai generasi penerus bangsa. Seiring perkembangan zaman yang ditandai dengan kemajuan teknologi, informasi, dan globalisasi, tantangan pendidikan pun semakin kompleks. Oleh karena itu, pendidikan tidak hanya berorientasi pada penguasaan pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan karakter yang sesuai dengan nilai-nilai luhur bangsa. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) merancang Kurikulum

Merdeka sebagai respons terhadap tuntutan zaman, dengan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) sebagai elemen penting di dalamnya.

Profil Pelajar Pancasila merupakan perwujudan dari peserta didik yang memiliki kompetensi global dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Enam dimensi utama dalam Profil Pelajar Pancasila meliputi: beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, berkebinekaan global, bergotong royong, mandiri, bernalar kritis, dan kreatif. Implementasi P5 dirancang untuk memberi ruang kepada peserta didik agar mengalami proses belajar

yang lebih kontekstual, menyenangkan, dan bermakna (Kemendikbudristek, 2022).

Dalam konteks implementasi P5 di satuan pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peranan sentral. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai manajer administratif, melainkan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang memfasilitasi transformasi budaya sekolah agar sejalan dengan tujuan kurikulum. Menurut Hallinger (2003), peran kepala sekolah sebagai *instructional leader* meliputi pengembangan visi sekolah, pengorganisasian program akademik, serta penciptaan iklim sekolah yang mendukung pembelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah juga berkaitan erat dengan strategi yang digunakan untuk membangun kolaborasi antara guru, peserta didik, dan pemangku kepentingan lainnya dalam menjalankan P5. Gorton & Alston (2009) menyatakan bahwa strategi kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan merancang visi strategis, memberdayakan staf, dan menciptakan sistem evaluasi yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Dalam implementasi P5, kepala sekolah dituntut untuk mampu memfasilitasi pembelajaran lintas disiplin ilmu, mengintegrasikan tema-tema aktual, serta memastikan bahwa pembelajaran berbasis proyek berjalan secara optimal.

Di SMA Negeri Kecamatan Wera, Kabupaten Bima, penerapan P5 menjadi tantangan tersendiri mengingat keragaman karakteristik sekolah, keterbatasan sumber daya, serta kondisi geografis yang tidak seragam. Dalam situasi ini, strategi kepemimpinan kepala sekolah menjadi penentu utama keberhasilan implementasi P5. Kepala sekolah dituntut untuk mampu mengembangkan strategi adaptif yang memperhatikan kearifan lokal dan potensi komunitas sekolah.

Fullan (2001) mengemukakan bahwa perubahan pendidikan yang berkelanjutan hanya dapat terwujud jika dipimpin oleh pemimpin sekolah yang memiliki kapabilitas moral dan teknis. Kepemimpinan transformasional menjadi model kepemimpinan yang sangat relevan dalam konteks ini. Leithwood dan Jantzi (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan kapasitas individu, pemberdayaan guru, serta penciptaan visi kolektif yang menginspirasi seluruh warga sekolah.

Penerapan P5 menuntut perubahan paradigma pembelajaran dari yang bersifat *teacher-centered* menjadi *student-centered*. Hal ini memerlukan peran aktif kepala sekolah dalam memberikan ruang inovasi bagi guru serta mendorong kolaborasi lintas disiplin dalam pembelajaran berbasis proyek. Menurut Senge (2000), organisasi pembelajar yang ideal adalah organisasi yang

mampu beradaptasi dengan perubahan, belajar dari pengalaman, dan melibatkan semua anggotanya dalam proses pembelajaran berkelanjutan.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga pada pembentukan budaya sekolah yang mendukung nilai-nilai Pancasila. Budaya sekolah yang inklusif, kolaboratif, dan demokratis akan memberikan ruang bagi peserta didik untuk tumbuh menjadi pribadi yang berkarakter. Deal dan Peterson (2009) menekankan pentingnya pemimpin sekolah dalam membentuk dan mengelola budaya organisasi yang kondusif bagi perubahan positif.

Penelitian ini menjadi penting mengingat belum meratanya pemahaman dan implementasi P5 di berbagai sekolah, termasuk di daerah-daerah seperti Kecamatan Wera. Kepala sekolah sebagai aktor kunci perlu memiliki strategi yang kontekstual dan berbasis pada kebutuhan nyata di lapangan. Dengan demikian, implementasi P5 tidak sekadar menjadi program formal, tetapi menjadi bagian dari proses pembelajaran yang hidup dan berdampak nyata bagi peserta didik.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini menjadi relevan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi faktor kunci dalam keberhasilan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila, khususnya di wilayah dengan tantangan geografis dan sumber daya seperti Kecamatan Wera, Kabupaten Bima.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) pada konteks yang alami dan nyata. Menurut Creswell (2015), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali fenomena secara holistik dan kontekstual, sehingga sangat sesuai untuk mengkaji dinamika kepemimpinan yang kompleks dan kontekstual seperti dalam studi ini.

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah di tiga SMA Negeri yang berada di Kecamatan Wera, Kabupaten Bima. Ketiga sekolah tersebut dipilih secara purposive dengan pertimbangan bahwa masing-masing telah mengimplementasikan Kurikulum Merdeka secara bertahap dan telah menjalankan P5 selama minimal dua semester. Selain kepala sekolah, informan pendukung dalam penelitian ini meliputi guru koordinator P5, guru pelaksana proyek, serta

perwakilan peserta didik yang terlibat dalam kegiatan proyek.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat mengeksplorasi pengalaman dan perspektif informan secara fleksibel namun tetap terarah. Observasi dilakukan terhadap kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan refleksi proyek P5 di sekolah. Sedangkan dokumentasi mencakup dokumen perencanaan P5, laporan pelaksanaan proyek, notulen rapat, serta hasil evaluasi yang relevan.

Untuk menjaga validitas dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan observasi langsung di lapangan serta dokumen resmi sekolah. Selain itu, pemeriksaan anggota (member check) dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada informan untuk memverifikasi transkrip hasil wawancara agar interpretasi peneliti tidak menyimpang dari maksud sebenarnya.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, & Saldana (2014), yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, menyederhanakan, dan mengorganisasi data berdasarkan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks, narasi, dan kutipan langsung untuk mempermudah pemahaman hubungan antarkomponen. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara iteratif sepanjang proses pengumpulan dan analisis data.

Seluruh proses penelitian dilaksanakan secara etis dengan memperhatikan prinsip-prinsip kerahasiaan, persetujuan partisipan, serta kejujuran dalam pelaporan data. Setiap informan diberikan penjelasan mengenai tujuan dan manfaat penelitian serta hak mereka sebagai partisipan. Dengan metode ini, diharapkan hasil penelitian mampu memberikan gambaran yang valid dan mendalam mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan P5 di SMA Negeri Kecamatan Wera.

## Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) di SMA Negeri Kecamatan Wera Kabupaten Bima sangat mencerminkan praktik kepemimpinan transformasional dan adaptif. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan peran administratif, tetapi juga menjadi pemimpin

pembelajaran yang aktif memfasilitasi inovasi dan perubahan budaya belajar. Temuan ini sesuai dengan pandangan Leithwood et al. (2004) yang menegaskan pentingnya peran kepala sekolah dalam menginspirasi dan memberdayakan guru serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang suportif.

Pada tahap perencanaan, kepala sekolah menerapkan pendekatan kolaboratif dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti guru, siswa, dan orang tua dalam merancang peta proyek tematik. Hal ini dilakukan melalui forum diskusi, lokakarya awal tahun, dan koordinasi rutin. Pendekatan ini mencerminkan prinsip kepemimpinan partisipatif yang mendukung sense of ownership dan komitmen seluruh warga sekolah (Fullan, 2007). Kondisi ini penting mengingat Kurikulum Merdeka menuntut otonomi sekolah yang tinggi dalam mengembangkan konteks lokal sebagai bahan pembelajaran.

Pengorganisasian kegiatan P5 dilakukan berbasis kompetensi dan minat guru. Kepala sekolah membentuk tim lintas mata pelajaran dan menunjuk koordinator proyek yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan di setiap kelas. Strategi ini sejalan dengan konsep kepemimpinan distribusi yang menekankan kolaborasi dalam berbagi tanggung jawab untuk efektivitas organisasi sekolah (Spillane, 2006). Praktik ini menjadi krusial di tengah keterbatasan jumlah tenaga pendidik yang masih banyak dialami oleh sekolah-sekolah di daerah 3T seperti Wera.

Pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah memperkuat motivasi guru melalui apresiasi, pelatihan komunitas belajar, dan pembiasaan praktik reflektif. Strategi ini memperlihatkan pendekatan instructional leadership, yang menurut Hallinger (2005), mampu meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui penguatan kapasitas guru. Di lapangan, ditemukan bahwa praktik ini turut meningkatkan kepercayaan diri guru dalam menerapkan pembelajaran berbasis proyek (project-based learning) yang sebelumnya belum banyak dilakukan secara sistematis.

Kepala sekolah juga menerapkan sistem pendampingan melalui supervisi klinis dan kunjungan kelas yang mendorong budaya refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip coaching dalam pengembangan profesional guru (Zepeda, 2012). Supervisi tidak hanya berfokus pada kinerja guru, tetapi juga mendampingi dalam perencanaan proyek, pengembangan asesmen autentik, dan pelibatan siswa secara aktif.

Dalam aspek evaluasi, kepala sekolah mengarahkan perubahan paradigma dari evaluasi berbasis produk (hasil proyek) ke penilaian berbasis proses. Penekanan pada kolaborasi, nilai karakter, dan kemampuan reflektif siswa menjadi bagian penting dari

asesmen yang dikembangkan guru. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip asesmen autentik dalam pembelajaran abad ke-21 (BIE, 2015), sekaligus menjawab tantangan evaluasi konvensional yang selama ini terlalu menitikberatkan pada nilai akhir. Kepala sekolah mendorong guru untuk menyusun rubrik penilaian yang mengintegrasikan dimensi Profil Pelajar Pancasila seperti gotong royong, kemandirian, dan kreativitas. Siswa juga dilibatkan dalam proses umpan balik, yang meningkatkan keterlibatan dan rasa tanggung jawab mereka terhadap pembelajaran. Pendekatan ini mencerminkan semangat Kurikulum Merdeka yang mengedepankan pendidikan yang berpusat pada peserta didik (Kemendikbudristek, 2022).

Penelitian ini juga mengungkap beberapa kendala utama dalam pelaksanaan P5, antara lain keterbatasan modul ajar yang sesuai dengan konteks lokal, rendahnya literasi proyek di kalangan guru, partisipasi orang tua yang belum optimal, serta terbatasnya waktu pelaksanaan karena padatnya jadwal akademik. Tantangan ini menunjukkan masih adanya kesenjangan antara kebijakan nasional dengan kesiapan implementasi di level sekolah.

Sebagai bentuk adaptasi, kepala sekolah mengambil langkah inovatif seperti menyelenggarakan pelatihan internal secara mandiri, menjalin kerja sama dengan sekolah lain untuk berbagi praktik baik, serta memanfaatkan platform digital seperti *WhatsApp* dan *Google Drive* untuk memperlancar koordinasi. Langkah ini mendukung prinsip pembelajaran organisasi (Senge, 1990) yang menekankan pentingnya fleksibilitas dan inovasi dalam menghadapi perubahan.

Untuk mengatasi rendahnya partisipasi orang tua, kepala sekolah menghidupkan kembali forum komunikasi seperti pertemuan komite sekolah dan kunjungan rumah. Strategi ini menunjukkan pendekatan kontekstual yang memperhatikan latar belakang sosial dan budaya masyarakat sekitar sekolah, khususnya di wilayah pesisir dan pertanian seperti Kecamatan Wera. Pendekatan ini juga selaras dengan gagasan Estein (2001) mengenai pentingnya kemitraan antara sekolah dan keluarga.

Dari keseluruhan proses, terlihat bahwa kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mampu mendorong transformasi budaya sekolah ke arah yang lebih kolaboratif, reflektif, dan adaptif. Praktik kepemimpinan ini tidak hanya mendukung implementasi P5, tetapi juga memperkuat kompetensi guru dan karakter siswa secara menyeluruh (Lickona, 1991).

Strategi yang diterapkan juga mencerminkan integrasi nilai-nilai kearifan lokal dengan visi pendidikan nasional. Misalnya, dalam proyek "Merawat Laut, Menjaga Hidup," sekolah

menggabungkan nilai gotong royong, cinta lingkungan, dan kemandirian, yang mencerminkan profil pelajar Pancasila dalam konteks budaya masyarakat Wera. Praktik ini memperkuat relevansi lokal pembelajaran sebagaimana disarankan dalam pendidikan kontekstual (Johnson, 2002).

Kondisi riil di sekolah menunjukkan bahwa perubahan paradigma pembelajaran memang membutuhkan kepemimpinan yang visioner, konsisten, dan mampu mengelola resistensi. Peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya kolaboratif, membangun kapasitas guru, dan memfasilitasi ruang belajar yang transformatif menjadi kunci keberhasilan implementasi kebijakan P5 di daerah terpencil.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menguatkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan sangaberkontribusi dalam akselerasi tujuan Kurikulum Merdeka, khususnya dalam mewujudkan peserta didik yang memiliki karakter unggul dan kompetensi global. Kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan strategi manajerial, pedagogis, dan sosial-kultural terbukti efektif dalam menghadapi kompleksitas implementasi P5 di lapangan.

Temuan ini memperkaya wacana kepemimpinan pendidikan di Indonesia dengan memberikan contoh konkret strategi yang dapat direplikasi oleh sekolah lain, terutama di daerah dengan kondisi geografis dan sosial serupa. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi P5 sangat erat kaitannya dengan kualitas dan strategi kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif terhadap konteks dan dinamis terhadap perubahan (Stufflebeam, 2007; Slameto, 2020).

## Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) di SMA Negeri Kecamatan Wera Kabupaten Bima sangat dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat transformasional, partisipatif, dan adaptif terhadap konteks lokal. Strategi kepemimpinan tersebut mencakup empat aspek utama, yakni perencanaan yang kolaboratif dan kontekstual, pengorganisasian berbasis kompetensi dan peran, pelaksanaan yang mendorong motivasi dan pendampingan, serta pengawasan dan evaluasi yang menekankan proses pembelajaran dan nilai karakter. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran dan agen perubahan yang mampu memberdayakan guru, melibatkan siswa, serta membangun kemitraan dengan orang tua dan masyarakat. Meskipun menghadapi berbagai kendala

seperti terbatasnya sumber daya, waktu, dan literasi proyek, kepala sekolah mampu merespons secara inovatif melalui penguatan komunitas belajar, penggunaan teknologi, serta pendekatan yang berakar pada kearifan lokal. Dengan demikian, studi ini menegaskan pentingnya kapasitas kepemimpinan yang reflektif, kolaboratif, dan kontekstual dalam mendukung suksesnya implementasi Kurikulum Merdeka dan penguatan karakter peserta didik melalui P5.

## Daftar Pustaka

- BIE (Buck Institute for Education). (2015). *Panduan pembelajaran berbasis proyek untuk guru* (Edisi ke-3). PT Indeks
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif & desain riset: Memilih di antara lima pendekatan* (Edisi ke-4).
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Membentuk budaya sekolah: Jebakan, paradoks, dan janji* (Edisi ke-2). Indeks.
- Epstein, J. L. (2001). *Kemitraan sekolah, keluarga, dan masyarakat: Menyiapkan pendidik dan meningkatkan kualitas sekolah*. Pustaka Pelajar. (Judul asli: "School, Family, and Community Partnerships")
- Fullan, M. (2001). *Memimpin dalam budaya perubahan* (Edisi ke-1). Kaifa. (Judul asli: *Leading in a Culture of Change*)
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Gorton, R. A., & Alston, J. A. (2009). *Kepemimpinan dan administrasi sekolah: Konsep penting, studi kasus, dan simulasi* (Edisi ke-8). Rajawali Pers. (Judul asli: "School Leadership and Administration")
- Hallinger, P. (2005). *Kepemimpinan instruksional dan sekolah yang efektif*. Rajawali Pers. (Judul asli: *Instructional Leadership and Effective Schools*)
- Johnson, B. L. (2002). *Dimensi sosial kepemimpinan sekolah: Studi kasus agensi kepala sekolah di lingkungan urban*. PT Remaja Rosdakarya. (Judul asli: "The Social Dimensions of School Leadership")
- Kemendikbudristek. (2022). *Profil pendidikan anak usia dini di Indonesia tahun 2022*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan: Dampaknya pada pembelajaran siswa*. Pustaka Belajar.
- Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Analisis data kualitatif: Metode sumber buku teks* (Edisi ke-3). UI Press.
- Ngalim Purwanto. (2010). *Prinsip-prinsip dan teknik evaluasi pengajaran*. Remaja Rosdakarya.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Slameto. (2020). *Model, program, evaluasi beserta tren supervisi pendidikan*. Qiara Media.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F., & Kellaghan, T. (2007). *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (2nd ed.). Kluwer Academic Publishers.
- Zepeda, S. J. (2012). *Supervisi instruksional: Panduan berbasis lapangan untuk pemimpin pendidikan* (Edisi ke-3). Indeks.